Isabelle Lord

GESTIONNAIRES INSPIRANTS

LES 10 RÈGLES DE COMMUNICATION DES LEADERS

Préface de Marie-Thérèse Fortin

Les Éditions LOGIQUES

Isabelle Lord

GESTIONNAIRES INSPIRANTS

LES 10 RÈGLES DE COMMUNICATION DES LEADERS

Préface de Marie-Thérèse Fortin

Les Éditions LOGIQUES
Une compagnie de Quebecor Media

Remerciements

Des gestionnaires inspirants, ça existe : j'en ai rencontré ! Je tiens à les remercier d'avoir été des modèles : Michel Clair, Gisèle Desrochers, Marjorie Poitras et Marie-Thérèse Fortin, qui a accepté de préfacer ce livre. Je pense aussi avec reconnaissance à tous les gestionnaires inspirants que j'ai croisés dans mes formations et qui m'ont donné envie d'écrire cet ouvrage. Je remercie, pour leurs précieux conseils, Solange Cormier, Jean-Pierre Fortin et Richard Messier. Ma gratitude va également à mes collègues et amis qui ont commenté le manuscrit : Martine Lajeunesse, Claire Aubert et Daniel Guay, ainsi qu'à mon éditrice Miléna Stojanac et à l'équipe des Éditions Logiques. Mes complices de Gauthier Designers doivent aussi être remerciés : Lisa Tremblay, Nathalie Vézina et Shawn Bedford. Un merci tout spécial va à deux personnes sans qui ce livre n'existerait tout simplement pas : Alain Gosselin et Marc Tremblay.

Je remercie finalement les hommes de ma vie pour leur amour inconditionnel : Daniel, Félix et Robin.

Sommaire

Préface 11
Introduction 15
Savoir communiquer fait partie de vos habiletés de gestion 16
Comment devient-on un gestionnaire inspirant ? 17

Règle n° 1 – Se connaître 21
Pourquoi faut-il se connaître ? 24
Les styles personnels de communication : la typologie de Merrill et Reid 24
Principaux traits des quatre styles personnels 28
Un conciliateur déçu 30
À chaque style son défi 32
Aidez les autres à mieux communiquer avec vous 34
Questions pour ma coach sur mon style personnel 37
Mon plan d'action en fonction de mon style personnel 40

Règle n° 2 – Gérer ses communications 43
Dressez l'inventaire de vos activités de communication 46
Trouvez le bobo 48
Faites des choix 50
La routine de communication d'une vice-présidente 50
Questions pour ma coach sur ma routine de communication 53
Mon plan d'action pour mieux gérer mes communications 57

Règle n° 3 – Se préparer mentalement 59
Quatre stratégies pour établir la relation avec votre public 62
Pierre résiste à la résistance 66

Un ange est passé 69
Y a-t-il un pilote dans l'avion ? 71
Oui, mais l'équipage parle dans son dos... 72
Les clés de deux publics cibles 72
Questions pour ma coach sur la préparation mentale .. 75
Mon plan d'action pour mieux me préparer mentalement 77

Règle nº 4 – Choisir le bon canal 79
Du bon usage de la réunion et de quatre autres canaux populaires 82
La suite de l'ange 86
Autres canaux formels 92
Questions pour ma coach sur le choix des canaux de communication 95
Mon plan d'action pour mieux choisir mes canaux de communication 98

Règle nº 5 – S'appuyer sur les canaux informels 101
Nature des canaux informels 103
Utilité des canaux informels 105
Apprivoiser l'informel, de gré ou de force 106
Précautions d'usage 108
Questions pour ma coach sur la communication informelle 110
Mon plan d'action pour mieux utiliser les canaux informels 113

Règle nº 6 – Être crédible 115
L'apparence physique 118
Vincent et les tatouages 119
Le capital de sympathie 121
Le dernier échelon 123
La compétence 124
L'expression 125
La cohérence 127
Questions pour ma coach sur la crédibilité 128

Mon plan d'action pour accroître et protéger ma crédibilité 130

Règle nº 7 – Être cohérent 133
Walk the talk 136
Josette ou la perle perdue 137
Sarah rate sa cible 141
Rester cohérent dans le changement 144
Détaché de ses émotions, mais collé sur ses valeurs 146
Questions pour ma coach sur la cohérence 149
Mon plan d'action pour être cohérent 150

Règle nº 8 – Être clair 153
À qui vous adressez-vous ? 158
De combien de temps disposez-vous ? 158
Quel est le but de votre communication ? 159
Persuader, mobiliser ou exiger : le dilemme de Denis 160
Quel message voulez-vous que les gens retiennent ? ... 161
Quelle information vous aidera à atteindre votre but ? 162
Questions pour ma coach sur la clarté 165
Mon plan d'action pour être plus clair 166
Les cinq questions (modèle) 168

Règle nº 9 – Faire preuve d'empathie 169
Pourquoi faire preuve d'empathie ? 172
Empathie, sympathie et compassion 173
Petit mode d'emploi de l'empathie 174
Au café de l'empathie 175
Questions pour ma coach sur l'empathie 182
Mon plan d'action pour faire preuve d'empathie 184

Règle nº 10 – Cultiver l'excellence 187
Mon plan de développement pour devenir un gestionnaire inspirant 192

Lectures inspirantes 193

Préface

J'ÉTAIS COMÉDIENNE, PIGISTE et mère de deux jeunes enfants quand j'ai posé ma candidature pour diriger la plus grosse compagnie de théâtre à Québec. Je n'avais pas d'expérience de gestionnaire, ce qui ne m'a pas empêchée de me retrouver du jour au lendemain codirectrice générale d'une compagnie majeure. J'y ai passé six années formidablement formatrices au cours desquelles j'ai relevé bien des défis. Puis je suis partie pour Montréal, où m'attendaient de nouveaux projets, de comédienne cette fois. J'allais retrouver mon premier métier, jusqu'à ce que, apprenant mon déménagement, le Théâtre d'Aujourd'hui m'offre de prendre sa direction…

Aujourd'hui, après treize ans à la direction de compagnies de théâtre, je suis bien obligée de convenir que je suis devenue gestionnaire, tout en continuant de pratiquer mon métier de comédienne. Comme tant d'autres gestionnaires, je ne suis pas passée par une école, j'ai appris sur le tas. Mais je n'ai pas tardé à comprendre à quel point la communication jouait un rôle primordial dans mon poste. Et si la comédienne savait comment communiquer des émotions, un texte, un personnage sur scène, elle était moins habile à communiquer au sein d'une équipe de gestion.

Comme j'aurais aimé, au moment de prendre la direction de ces théâtres, avoir cet outil indispensable auquel Isabelle Lord a travaillé et que vous tenez dans vos mains ! J'aurais voulu disposer d'un tel guide, d'une base de réflexion, d'un cadre d'analyse pour m'aider à comprendre, m'accompagner dans la réalisation de mes objectifs et, plus largement, de mes projets, dans un esprit de cohésion et de leadership éclairé.

Nous avons toutes et tous des qualités personnelles, des atouts qui servent notre rôle de gestionnaire et que nous pouvons, avec juste assez d'instinct et passablement de conviction, mettre à profit, mais je crois qu'il est opportun de s'arrêter pour réfléchir à notre façon de communiquer à l'intérieur de nos entreprises et poser un diagnostic objectif.

Isabelle Lord nous donne des outils pour le faire, pour peser, mesurer, évaluer les différents aspects d'une bonne communication et, surtout, pour élaborer des stratégies afin de consolider nos acquis et de développer de nouvelles façons de faire.

Je n'ai pas étudié en gestion ni suivi de stage, mais j'ai eu des modèles de leaders. Des gens qui m'inspiraient parce que je sentais, dans leur discours et leurs actions, qu'il y avait une parfaite adéquation entre ce qu'ils voulaient faire et la façon dont ils comptaient y arriver ; ils possédaient une totale compréhension des enjeux, ils étaient en possession de leurs moyens, ils étaient préparés à exécuter chaque étape de réalisation et, s'ils ne savaient pas encore comment s'y prendre, ils savaient à quoi ils s'attaquaient et nous entraînaient par la force de leur conviction dans leur sillage. Ce qui n'excluait pas le doute, les écueils, les remises en question et les ajustements ; tout cela fait partie d'une démarche novatrice.

Mes modèles me donnaient toujours l'impression que, quelles que soient les difficultés rencontrées, le but à atteindre était clair et chaque étape pleinement réfléchie,

ce qui favorisait la cohésion de l'équipe. Cette cohésion passe forcément par une communication nourrie et empreinte de clarté, d'honnêteté et d'un engagement tel qu'il montre la voie et la hauteur des attentes que l'on a envers chacun. Isabelle Lord a saisi ces dimensions.

Lisez ce livre ! Il peut être un outil de réflexion ou d'apprentissage. Il peut être un point de départ dans votre rôle de gestionnaire, un rôle qui est pour moi un chemin à entretenir entre soi et les autres.

Bonne lecture.

Marie-Thérèse Fortin
Codirectrice générale et directrice artistique
Théâtre d'Aujourd'hui

Introduction

LE GESTIONNAIRE INSPIRANT s'oppose au gestionnaire autoritaire, et son style

de leadership est plus approprié à la flexibilité dont doivent faire preuve nos organisations en perpétuelle mutation – fusion, déménagement, réorganisation, implantation de nouvelles technologies, de nouveaux processus, etc. De fait, les changements incessants auxquels employés et patrons doivent s'adapter pour maintenir leur productivité et leur compétitivité ont fait ressortir le rôle clé du gestionnaire : le succès avec lequel seront implantés les changements repose sur ses épaules. Le gestionnaire ne peut plus être une simple courroie de transmission qui traduit en ordres les décisions prises « en haut ». C'est à lui qu'incombe plutôt la tâche de donner du sens au changement pour que les employés puissent se l'approprier et y adhérer. Pour y arriver, il doit faire appel à ses habiletés de communication.

Paradoxalement, malgré l'importance capitale de la communication dans la gestion, elle est peu enseignée aux gestionnaires. Ajoutons à cela que bon nombre d'entre eux ne sont pas passés par les écoles de gestion : ce sont des experts dans leur domaine qui sont devenus gestionnaires en apprenant sur le tas. Cela n'empêche pas les

organisations de tenir les gestionnaires responsables de l'impact de leur communication sur la performance de leurs équipes. C'est donc avec l'ambition de combler une lacune importante que j'ai entrepris l'écriture de ce livre, qui découle de la formation que je donne en entreprise aux cadres et aux dirigeants, de même qu'à HEC[1] Montréal.

En consultation individuelle, j'ai souvent été touchée par le déclic qui se produit chez les gestionnaires lorsqu'ils découvrent le rôle qu'a joué la communication dans certains de leurs échecs. Heureusement, cette prise de conscience est habituellement suivie du sentiment qu'il n'est pas trop tard pour changer et ils sont prêts à le faire. En les accompagnant dans ce changement en tant que coach, je suis bien placée pour mesurer l'amélioration de leurs habiletés, de leur satisfaction au travail et de leur progression professionnelle. J'aimerais, avec cet ouvrage, partager les clés d'une meilleure communication avec le plus grand nombre possible de gestionnaires, parce que je crois que nos organisations seraient plus performantes et que tout le monde y serait plus heureux, à commencer par les gestionnaires eux-mêmes, s'ils arrivaient à mieux communiquer. En bref, je veux donner aux gestionnaires, qu'ils soient chevronnés ou nouveaux, des moyens bien concrets d'améliorer leurs communications afin qu'ils deviennent des gestionnaires inspirants.

SAVOIR COMMUNIQUER FAIT PARTIE DE VOS HABILETÉS DE GESTION

Toutes vos tâches de gestion – planification, organisation, contrôle ou coordination – ne peuvent se réaliser en dehors de la communication pour la simple raison qu'elles impliquent toujours quelqu'un d'autre : les membres de

1 « Gestionnaires inspirants : 10 stratégies pour exceller dans vos communications managériales », Formation des cadres et des dirigeants, HEC Montréal.

vos équipes, vos pairs, vos patrons, un conseil d'administration, vos collaborateurs externes ou internes, vos clients, vos fournisseurs. En moyenne, les gestionnaires que je rencontre estiment consacrer 80 % de leur temps à des activités de communication.

La communication n'est pas un « mal nécessaire », elle est intrinsèque à la gestion. Mieux : elle caractérise le leadership plus que toute autre habileté. Les gestionnaires qui savent comment s'adresser aux employés arrivent plus facilement à les motiver. Quand ils annoncent un changement, ils réussissent à lui donner un sens. On les croit parce qu'ils sont crédibles, on les suit parce qu'ils inspirent confiance. À compétence égale, le gestionnaire qui maîtrise la communication passera mieux la rampe devant un conseil d'administration ou un conseil de direction : quand il présente un projet, les autres écoutent, comprennent et s'intéressent. C'est un gestionnaire inspirant autant pour ses troupes que pour ses patrons.

COMMENT DEVIENT-ON UN GESTIONNAIRE INSPIRANT ?

Comme toutes les habiletés de gestion que vous possédez déjà, celle de la communication s'acquiert et se perfectionne. Le premier pas à franchir dans cette voie consiste à se connaître soi-même, c'est pourquoi j'en fais la première règle de ce livre. Comme les autres règles, elle est liée à des actions concrètes et réalistes dans un contexte de gestion normal. Je ne m'attarderai pas sur la théorie : je crois que si vous cherchez à améliorer vos habiletés de communication, vous voulez des conseils, des trucs, des outils que vous pourrez appliquer dès demain dans les situations que vous trouvez les plus difficiles.

Si vous observez des gestionnaires que vous jugez inspirants, vous constaterez qu'ils appliquent les règles que je vous propose : ils sont conscients de leur propre façon de communiquer, ils savent à qui ils parlent et s'adaptent en

conséquence. Ils sont compétents, crédibles et cohérents. Ils s'expriment clairement. Ils sont courtois et savent faire preuve d'empathie. Et, toujours, ils se préparent. Bien communiquer – les communicateurs les plus aguerris vous le diront – exige une préparation sérieuse. Je vous propose donc des stratégies pour vous préparer mentalement et une méthodologie pour préparer votre contenu en optimisant le temps alloué. Mon but n'est pas de vous faire passer plus de temps à la communication, mais de vous rendre plus efficace.

La seule lecture de ce livre n'améliorera pas vos habiletés de communication. Vous devrez le mettre en pratique. Si vous voulez devenir un gestionnaire inspirant, vous devez d'abord vous engager à passer à l'action. Pour vous guider, je vous propose des pistes d'amélioration à la fin de chaque chapitre, en fonction du sujet abordé. Regroupées sous le titre « Mon plan d'action », ces pistes d'amélioration sont précédées des « Questions pour ma coach », où je réponds à des questions qui me sont posées en situation de coaching ou lors de mes formations.

Les gestionnaires n'ont pas la vie facile : on leur en demande beaucoup, de plus en plus et de plus en plus vite. On leur laisse à peine le temps de s'adapter eux-mêmes aux changements qu'ils doivent communiquer et on leur fixe des objectifs toujours plus difficiles à atteindre. Si vous avez eu le courage d'accepter de jouer ce rôle souvent ingrat et que vous êtes maintenant tenté par l'aventure que je vous propose de devenir un gestionnaire inspirant, je suis persuadée que vous aurez le courage d'appliquer les 10 règles de communication des leaders. Et j'ai la conviction que vous verrez s'accroître votre leadership.

À PROPOS DE MOI

Je ne suis pas une théoricienne de la communication, mais une femme d'action, une gestionnaire devenue entrepreneure. Fille d'entrepreneur, j'ai grandi au milieu des projets et des réalisations, et j'en ai gardé quelque

chose. Après avoir agi en tant qu'experte en communications organisationnelles auprès de grandes entreprises au Québec et en France, je suis moi-même devenue gestionnaire. Je cumule plus de vingt ans d'expérience dans ces deux rôles. Aujourd'hui, ma pratique en communication managériale se nourrit de ma formation et de mon vécu en gestion et en communication en entreprise. Vous trouverez plus de détails biographiques sur mon site : lord-communication.com.